

Tras 2 años en números rojos... 1T en positivo

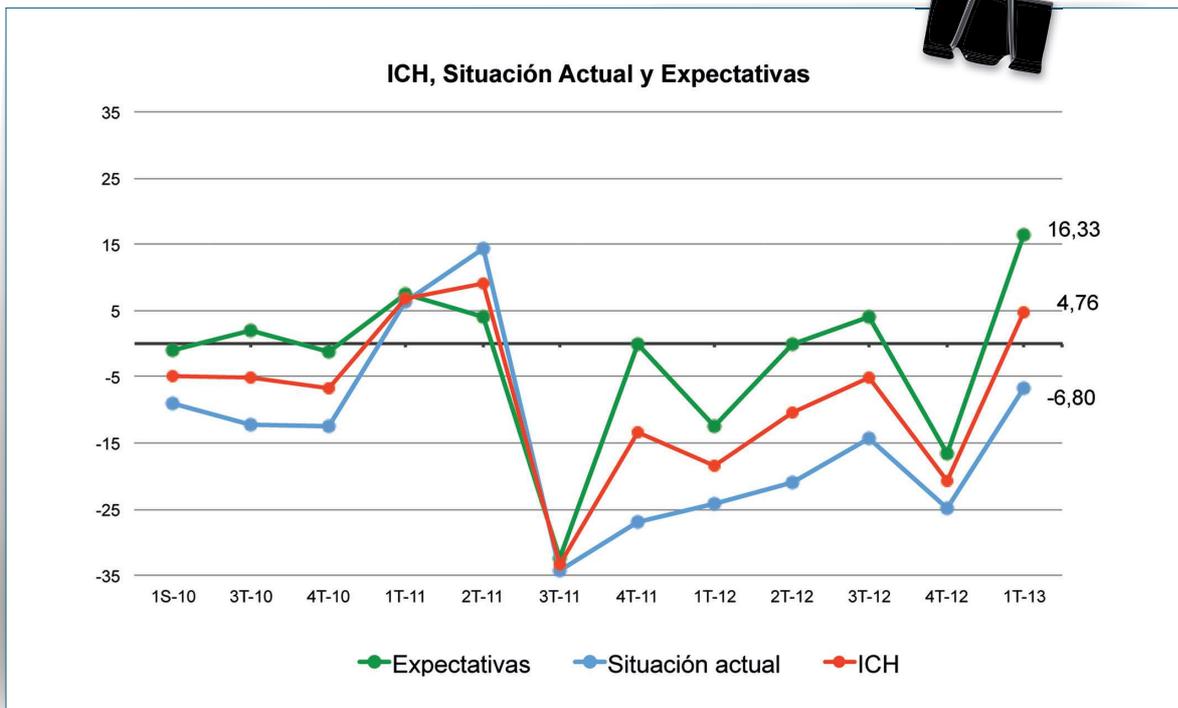
# Índice Capital Humano

1<sup>er</sup> trimestre 2013

El primer trimestre del año presenta un ICH con valores positivos. Se ha producido un fuerte cambio de tendencia del indicador que pasa de valores negativos a los que estamos acostumbrados durante los dos últimos años a una puntuación de +4,76. La mejora se presenta tanto en la percepción de la situación actual como de las expectativas para el próximo trimestre.

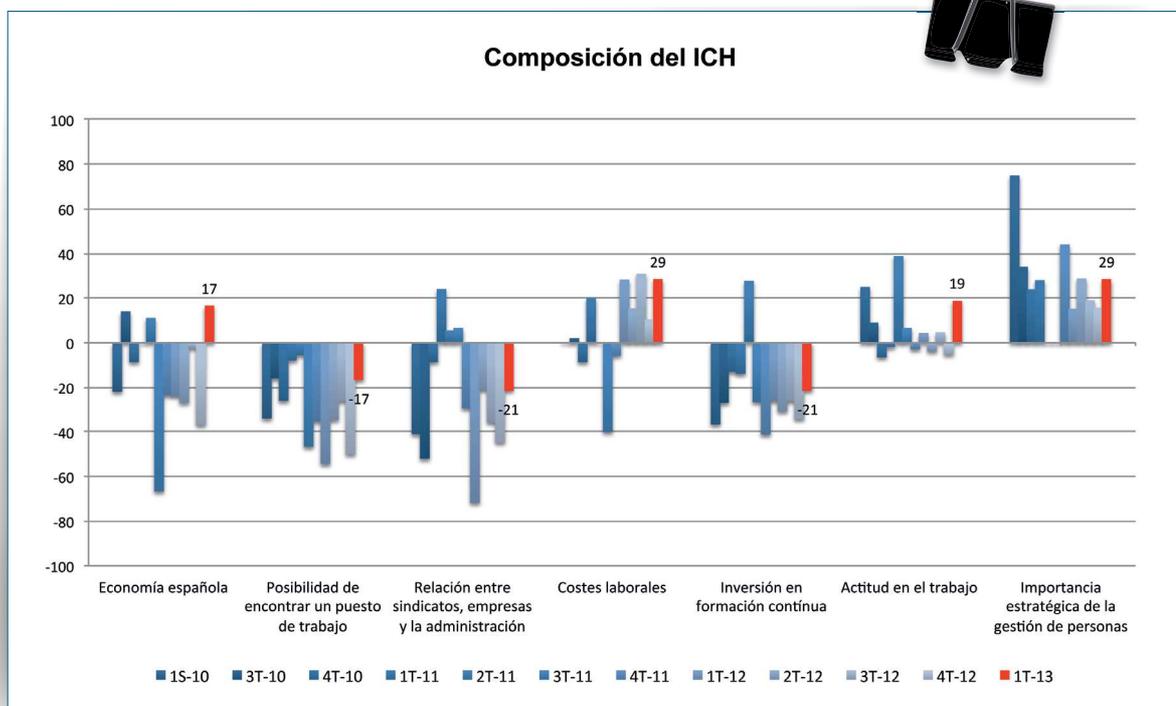
En especial, las Expectativas saltan a la parte positiva de la gráfica alcanzando su mayor puntuación desde 2010, lo cual haría esperar valoraciones al alza del ICH en los próximos trimestres.

## Evolución del ICH



	Trimestre Anterior	Trimestre Actual	
ICH	-20,68	4,76	↑
Situación Actual	-24,81	-6,80	↑
Expectativas	-16,54	16,33	↑

## > Composición del ICH



Por primera vez desde el IT de 2011 la economía española pasa a valores positivos (+17). No pasa lo mismo con la posibilidad de encontrar un empleo que desde 2010 no ha conseguido abandonar la banda de números rojos, aunque mejora la valoración de su situación para el próximo trimestre. Destacar la mejora del indicador Actitud en el trabajo, si bien como se observa en los principales retos para el próximo trimestre, la motivación y compromiso de los empleados sigue siendo un aspecto crítico que preocupa a los directores de RRHH.

## Ficha técnica

El ICH resume la visión de un panel de expertos sobre la evolución reciente y tendencia futura de lo que acontece en el mercado español relacionado con la gestión de personas. Se obtiene a partir de los resultados de una encuesta a las **direcciones de Recursos Humanos de las empresas del Ibex 35** en la que se les pide su opinión sobre la evolución reciente y futura de una serie de variables relacionadas con el capital humano.

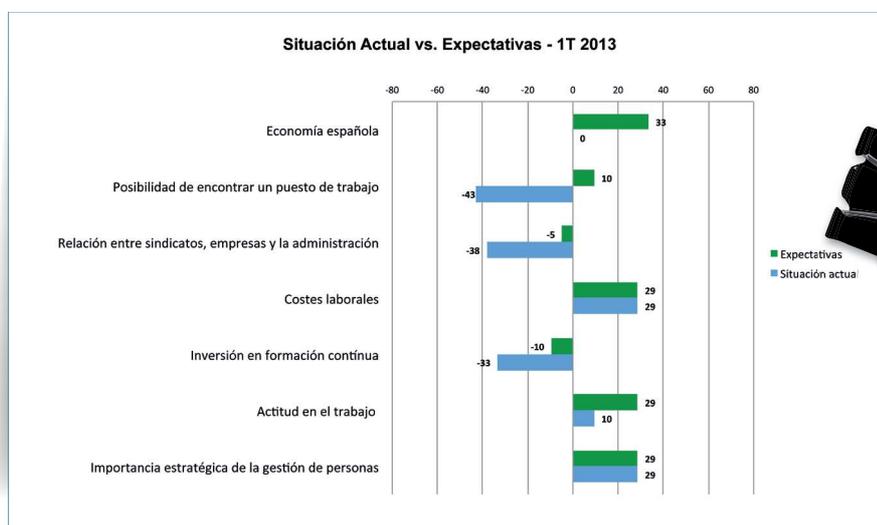
El ICH se analiza desde dos perspectivas:

- Situación actual: refleja la valoración de la situación actual, en comparación con la que había hace tres meses.
- Expectativas: refleja la valoración de la situación esperada dentro de tres meses, en comparación con la actual.

Se calcula como media aritmética de los resultados parciales de situación actual y expectativas. A su vez, estos índices se calculan como la media aritmética de los resultados de cada uno de los indicadores de gestión de personas analizados.

El ICH y sus dos componentes parciales de Situación actual y Expectativas, pueden tomar valores positivos o negativos que oscilan entre -100 y 100:

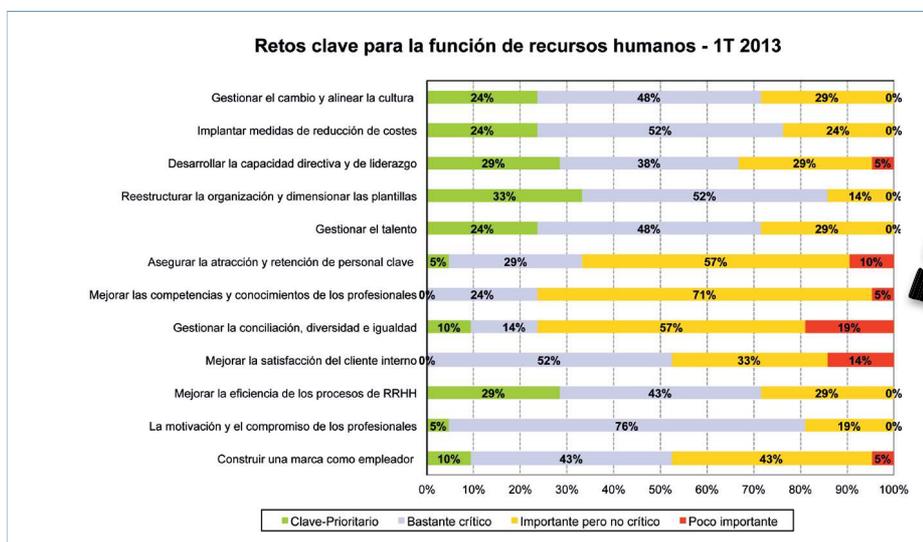
- Por encima 0: indica una percepción favorable/optimista.
- Por debajo de 0: indica una percepción desfavorable/pesimista.



## Retos clave de la función de RRHH

Los retos identificados como clave-prioritarios para los próximos meses por las Direcciones de Recursos Humanos de las empresas del IBEX son:

- **Reestructurar la organización y dimensionar las plantillas**, tras identificarse como el principal reto en 2012, sigue manteniendo su importancia en este primer trimestre de 2013 con un 33%.
- Le siguen **Desarrollar la capacidad directiva y de liderazgo** y **Mejorar la eficiencia de los procesos de RRHH** con un 29%. En este punto, cabe destacar que este último reto aparece por primera vez con valores altos en Clave-Prioritario.
- El tercer lugar lo comparten tres retos que siempre están entre los primeros del ranking con un 24%: **Gestionar el cambio y alinear la cultura**, **Implantar medidas de reducción de costes**, y la **Gestión del Talento**.



- Las siguientes gráficas muestran cuál ha sido la evolución a lo largo de los tres últimos años de los retos identificados como más importantes en este trimestre por las direcciones de recursos humanos.



Aunque la percepción de las Direcciones de RRHH acerca del capital humano es mejor que hace tres meses, **la reestructuración organizativa y las acciones dirigidas a optimizar el dimensionamiento de plantillas** siguen siendo la prioridad para muchas organizaciones de nuestro entorno. Su importancia aunque ligeramente inferior al trimestre anterior sigue estando en valores cercanos al 90%.

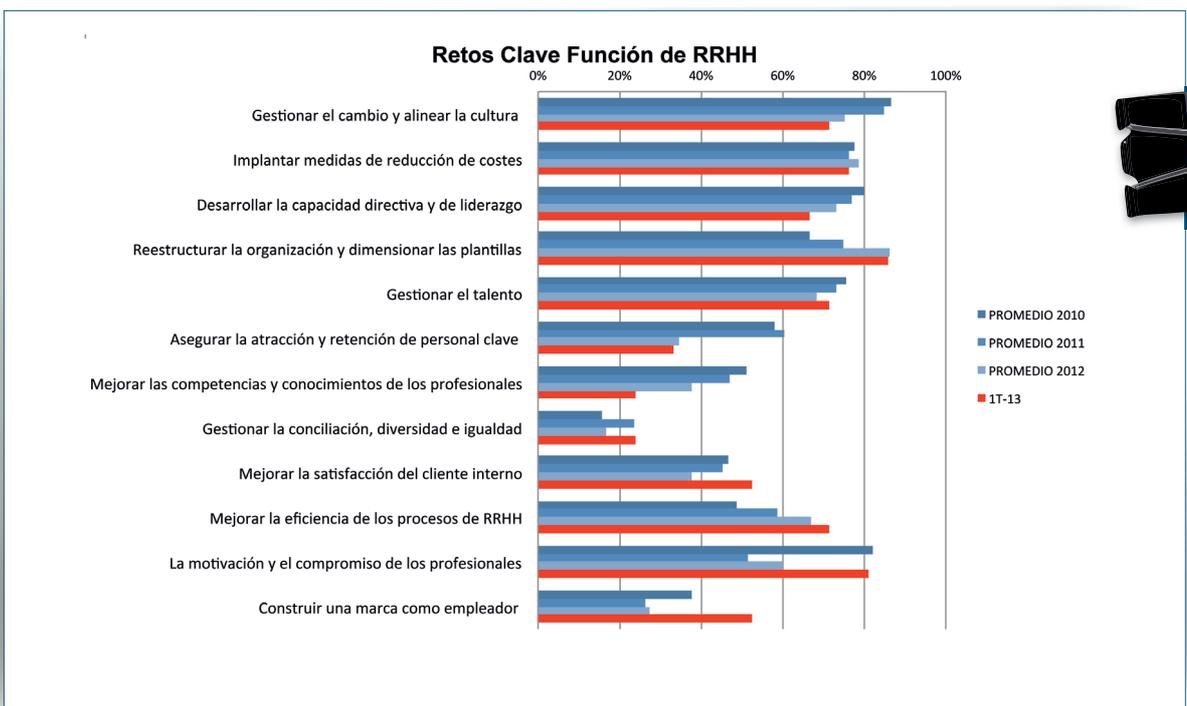


Tras largos meses de duros ajustes, la preocupación actual de muchas empresas es cómo ilusionar y **comprometer a los profesionales** que se han quedado. Por ello este reto, que había decaído en importancia a lo largo de los años 2011 y 2012, arranca con fuerza en 2013.



**Implantar medidas de reducción de costes**, aparece como un reto constante en los últimos años con valores cercanos al 80%. Esta contención del gasto aplica a un sentido amplio a toda la organización y también a la gestión de personas. Una partida importante en donde se ve esta reducción es en la **inversión en formación**, tal como hemos visto en el indicador del ICH, que presenta valores negativos en los últimos 3 años.

La evolución de todos los retos de la Función de Recursos Humanos a lo largo de la vida del ICH ha sido (los valores presentados recogen la suma de los retos clave-prioritarios y los que son bastante críticos):



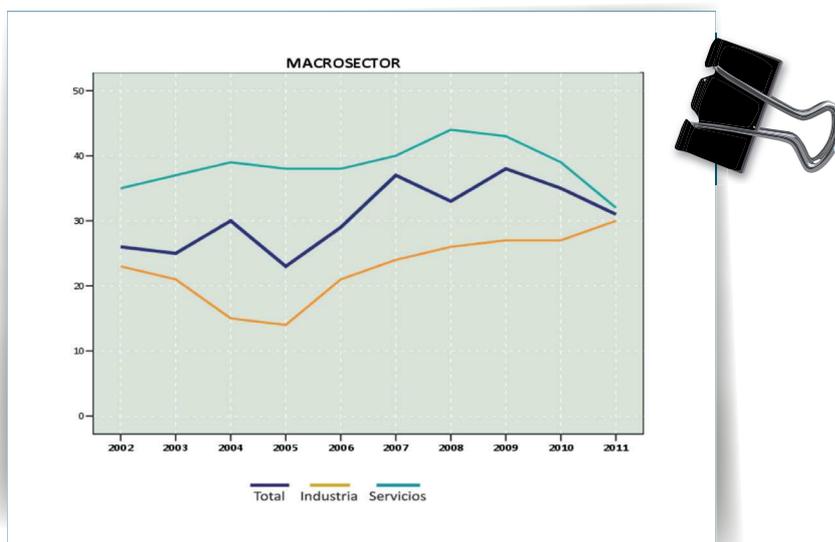
## Datos del Club de Benchmarking

Los datos del Club de Benchmarking de RRHH corroboran el reto clave de reestructuración de la organización y las plantillas

Los datos aportados por las más de 100 empresas que conforman el Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School ejercicio 2011, nos confirman que se está produciendo una reestructuración de las organizaciones y que ésta afecta también al dimensionamiento de las plantillas y sus características.

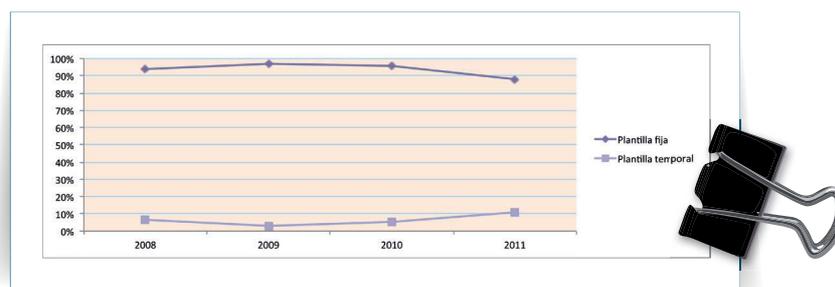
Por un lado, los datos de rendimiento corporativo nos muestran una contención del gasto salarial y, por otro, los ratios de dimensionamiento de plantilla reflejan cómo las plantillas fijas son cada vez más pequeñas mientras que las plantillas temporales no han dejado de incrementarse desde 2009.

El indicador “factor de coste salarial”, que refleja el porcentaje de gastos de explotación dedicados a gastos de personal, ha disminuido 7 puntos porcentuales desde 2009, a pesar de que la productividad de los ingresos se ha ido incrementando progresivamente desde 2008, lo cual nos indica que el área de Recursos Humanos lo está haciendo bien.



Evolución del factor de coste salarial, según macro-sector (Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, 2013).

Por su parte, el porcentaje de empleados en plantilla fija ha disminuido por primera vez desde 2008, y el porcentaje de empleados en plantilla temporal ha pasado del 3,9% en 2009 al 5,5% en 2011. Este cambio de estructura de las plantillas se aprecia especialmente en las grandes empresas (aquellas con más de 4.000 empleados), tal y como se observa en el siguiente gráfico:



Evolución de la plantilla fija y temporal en empresas de más de 4.000 empleados (Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School, 2013). >

## > La opinión de los expertos



**Alfonso Jiménez**  
Socio Director de  
PeopleMatters

Algo está pasando que hace que la percepción del último trimestre se valore mejor y, sobre todo, que las expectativas se hayan disparado. Aunque la crisis es ya una situación familiar y cotidiana que nos acompaña desde hace tiempo, parecería que estamos en un momento de

razonable optimismo, la subida de la bolsa, la bajada de la prima de riesgo, el mantenimiento del orden social y una cierta paz social, a pesar de los ajustes y las situaciones límite, están dando esperanzas al mercado y nuestros directivos así lo confirman con una opinión más ligeramente más optimista.

Esperemos que esta opinión se consolide en el segundo trimestre del año en el que además el empleo suele comportarse mejor gracias a la estacionalidad del turismo.



**José Antonio Carazo**  
Director de  
Capital Humano

El nuevo año ha comenzado con un cambio de tendencia significativo. La situación de la coyuntura se considera mejor y las expectativas de los gestores de personas del IBEX-35 alcanzan un valor que supera todos los registros anteriores. Con ello, el Índice de Capital Humano retoma el positivo

y permite ver el futuro inmediato con optimismo. Las mejores percepciones están en la situación económica, los costes laborales y, lo que puede ser muy significativo, la actitud en el trabajo. Esta cuestión es singularmente importante dado que los trabajadores han soportado buena parte de la crisis con un esfuerzo importante. A corto plazo, la función del liderazgo y la reorganización de plantillas siguen teniendo su peso, sin perder de vista la mejora de la eficacia en los procesos de RR.HH.

Veo esperanza y optimismo en los HR Managers de nuestras empresas del IBEX-35. El ICH ha vuelto a ser positivo, entre otras cosas, por las expectativas de mejora de nuestro entorno económico. Los directores de RRHH los han hecho bien y así lo demuestra el indicador de “factor



**Pilar Rojo**  
Directora del Club  
de Benchmarking  
de RRHH del IE  
Business School

de coste salarial”, entre otros indicadores, del Club de Benchmarking de RRHH. Se han hecho más cosas con menos recursos y sigue siendo un reto la simplificación de los procesos y la eficiencia de esta área, que ha recobrado su importancia estratégica, para su competitividad. Los Directores de Personas tienen que poner foco en la satisfacción del cliente interno, verdadero actor estratégico en la consecución de los objetivos. El reto de motivarles y comprometerles pasa por la capacitación de un liderazgo efectivo de los managers.

Empresas participantes en el ICH:

### Empresas participantes en el ICH:

Abengoa, Abertis, Acciona, ACS, Amadeus IT, ArcelorMittal, Banco Popular, Banco de Sabadell, Banco Santander, Bankia\*, Bankinter, Banesto\*, BBVA, BME, CaixaBank, Enagas, Endesa, FCC, Ferrovial, Gamesa\*, Gas Natural Fenosa, Grifols, Iberdrola Renovables\*, IAG, Inditex, Indra, Mapfre, Mediaset, OHL, Red Eléctrica, Repsol YPF, Sacyr Vallehermoso, Técnicas Reunidas, Telefónica.

\* Empresas pertenecientes a Ibex35 en periodos anteriores.